

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Kutseõpetaja õppekava

Siiri Roop

TOITLUSTUSETTEVÕTJATE OOTUSED TEENINDAJATELE JA TEENINDAJATE
VÄRBAMISE STRATEEGIAD VÕRUMAA TOITLUSTUSETTEVÕTJATE
ARVAMUSTELE TUGINEDES
Bakalaureusetöö

Juhendaja: didaktika lektor Liina Lepp
Kaasjuhendaja: meisterõpetaja Viibeke Turba

Tartu 2020

Resümee

Toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiad

Võrumaa toitlustusettevõtjate arvamuste tuginedes

Uurimused on näidanud, et toitlustusettevõtja peamiseks probleemiks on ootustele vastava teenindaja leidmine. Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiad Võrumaa toitlustusettevõtjate arvamuste tuginedes. Andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuudega viielt toitlustusettevõttes teenindajaid värbavalt juhilt. Andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Tulemused näitasid, et toitlustusettevõtjatel on ootused teenindajate hoiakutele ettevõtte, töökaaslaste ja klientide suhtes. Oluliste omadustena märgiti väliseid omadusi, milleks oli hea visuaalne esmamulje ning teenindamiseks olulisi isikuomadusi nagu ausus, algatusvõime ja kohusetundlikkus. Teenindaja oskustest toodi esile suhtlemisoskused ja erialased tehnilised oskused. Peeti oluliseks teenindajate teadmisi. Näiteks toodi välja teenindajate teadmised toidust, eelnev töökogemus ning hea kodune kasvatus. Selgus, et toitlustusettevõtjad kasutavad teenindajate värbamise strateegiatena kuulutamist Facebookis, CV Keskuse veebikeskkonnas ja töötukassa portaalis ning otsivad teenindajaid tutvuste kaudu.

Märksõnad: toitlustusteenindus, ootused teenindajatele, värbamise strateegiad, värbamise infokanalid

Abstract

Catering companies' expectations and recruitment strategies for waiters based on the opinions of Võrumaa catering companies' leaders

Studies demonstrate that the main issue for catering companies is finding waiters who meet their expectations. The current research aims to ascertain catering companies' expectations and recruitment strategies for waiters based on Võrumaa catering companies' opinions. Data collection entailed five semi-structured interviews with Võrumaa catering companies' leaders. Data were analysed using inductive content analysis. The findings indicate expectations for waiters' attitudes towards the company, colleagues and clients. Attributes such as great visual first impression, honesty, taking initiative and conscientiousness as well as communication and technical skills were considered important. Furthermore, knowledge of

food, previous work experience and proper upbringing were highlighted. The interviewed catering companies' leaders recruited waiters through acquaintances or by advertising on Facebook, CV Keskus or Töötukassa.

Keywords: catering, expectations for waiters, recruitment strategies, recruitment mediums

Sisukord

Sissejuhatus.....	5
Teoreetiline ülevaade	6
Toitlustusteenindajate ettevalmistus ja kvalifikatsiooninõuded.....	6
Toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele.....	7
Teenindajate värbamise strateegiad	9
Metoodika	12
Valim.....	13
Andmekogumine	13
Andmeanalüüs	14
Tulemused.....	16
Toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele.....	16
<i>Teenindajate hoiakud</i>	16
<i>Teenindajate omadused</i>	17
<i>Teenindajate oskused</i>	19
<i>Teenindajate teadmised</i>	21
Teenindajate värbamise strateegiad	22
<i>Kuulutamine internetis</i>	22
<i>Kuulutamine teistes kanalites</i>	23
<i>Tutvuste kaudu otsimine</i>	23
Arutelu	25
Tänu sõnad	28
Autorsuse kinnitus	28
Kasutatud kirjandus	29
Lisa 1. Pöördumiskiri	
Lisa 2. Uuringus osalenud toitlustusettevõtjate ja ettevõtete taustainformatsioon	
Lisa 3. Intervjuu küsimuste kava	
Lisa 4. Väljavõte uurijapäevikust	
Lisa 5. Näited kategooriate moodustamisest	

Sissejuhatus

Lepik ja Uiboupin (2018) on majutuse, toitlustuse ja turismivaldkonna tööjõu ja -oskuste vajaduste prognoosi uuringus, OSKA raport, välja toonud, et 2014/2016 aastal töötas 4300 kelnerit ja 1050 toitlustusteenindajat. Autorid arvavad, et tööjõuvajadus 2025. aastal on sama suur. Eesti juhtimisvaldkonna uuringust selgub omakorda, et ettevõtja jaoks on peamiseks ootuseks kliendi rahulolu, mis annab ettevõttele hea maine (Vadi *et al.*, 2011). Praeguses majanduskeskkonnas peavad ettevõtted konkurentsipüsimiseks tagama teenuste kvaliteedi (Juariyah, 2015; Sharabi & Davidow, 2010) ja värbama sobivad ning konkurentidest võimekamad töötajad (Armstrong & Taylor, 2014). Selle saavutamiseks on oluline töötaja kvalifikatsioon (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997; Lepik & Uiboupin, 2018). Seega on pikemas perspektiivis ühelt poolt ettevõtjail jätkuvalt tööjõudu tarvis ning teiselt poolt peaks ta tahtma värvata vajalike oskuste ja teadmistega töötajad. Tegelikkuses on ettevõtjate seas leidnud pigem toetust mõtteviis, et õige hoiaku ning vajalike oskustega on võimalik õppida kelneri ameti tehnilised küljed selgeks paari nädalaga (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997).

Sellises olukorras on eriti oluline, et juht teeb värbamisel targa ja tulemusliku otsuse. Edukaks palkamiseks soovitatakse vabast töökohast teatada võimalikult paljudes infokanalites (Hill, 2010). OSKA raportist selgub, et ettevõtjate jaoks ongi kõige suuremaks murekohaks töötaja leidmine, vaatamata sellele, et koolilõpetajaid on arvuliselt rohkem kui vabu töökohti. Antud olukord on tekkinud teenindusvaldkonna eripäradest. Teenindaja töö on tagasihoidliku palgaga ja üldise tööjõupuuduse juures on sellise palgaga töötajaid raskem leida. Lisaks sellele ei vasta teenindajate pikad tööpäevad noorte ootustele, seepärast ei asuta peale kooli erialasele tööle või töötatakse vähest aega (Lepik & Uiboupin, 2018).

Eelnevale tuginedes võib öelda, et toitlustusettevõtetesse on keeruline leida häid, ootustele vastavaid teenindajaid. Võrumaal teeb olukorra veelgi raskemaks keskmisest suurem töötuse määr. Töötukassa andmetel oli 2020. aasta veebruaris registreeritud töötuid Eestis 5,7 % ning Võrumaal 6,8 % (Registreeritud töötud, 2020). Lisaks sellele koolitatakse Võrumaa Kutsehariduskeskuses majutus- ja toitlustusvaldkonna töötajaid, kuid mitte kelnereid (Erialad, *s.a.*). Uuringus Hooajalisus Eesti turismis (2017) on välja toodud, et suuremates linnades on hooajalised mõjutused väiksemad, kuid Eesti äärealadel avaldab see ajutiste töötajate leidmisel suurt mõju. Sellest lähtuvalt on oluline uurida Võrumaa toitlustusettevõtjate ootusi teenindajatele ja kasutatavaid teenindajate värbamise strateegiaid, et selguks värbamise protsess ja selle kitsaskohad.

Järgnev peatükk annab ülevaate toitlustusteenindajate ettevalmistusest ja kvalifikatsiooninõuetest, toitlustusettevõtjate ootustest teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiatest.

Teoreetiline ülevaade

Toitlustusteenindajate ettevalmistus ja kvalifikatsiooninõuded

Järgnev alapeatükk kirjeldab, millised võimalused on Eestis õppida toitlustusteenindusega seotud erialadel. Avatud on kelneri kui peamise toitlustusteenindaja mõiste ning kirjeldatud, millised oskused ja omadused peavad olema kutsekooli lõpetanud õpilastel, kes on saanud kutsetunnistuse ning liiguvad edasi tööturule.

Eestis on kokku 31 kutseõppeasutust, millest 11 kutsekoolis õpetatakse toitlustusteenindusega seotud erialasid (Kutsestandardid, *s.a.*). Nendeks on erineva kutsetasemega abikelneri, kelneri, vanemkelneri ja toitlustusteenindaja erialad, mille lõpetajad saavad vastava eriala lõputunnistuse. Toitlustusteenindaja erialale lisaks omandab õpilane ka puuduva keskkhariduse (Vaikmaa, 2018). Kutseõpet alustanud õpilased peavad eriala lõpetamiseks sooritama positiivselt kutseeksami, et saada vastav kvalifikatsioon. Kutsekoolides lõimitakse põhiõpingute jooksul oskused, et omandada kvalifikatsioon õpingute jätkamiseks ning tööturule edasi minekuks (Kutseharidusstandard, 2013).

Kelner on kutsestandardi järgi toitlustusasutuses töötav teenindaja, kes teeb oma tööd lähtudes klientide soovidest ja vajadusest ning käitub ja tegutseb sotsiaalselt, esteetiliselt ja eetilisel heaks kiidetud norme järgides. Kelneri peab omama valmisolekut teha tööd igal ajal, pingetaluvust, suhtlemisoskust ja füüsilist vastupidavust (Kutsestandardid: Kelner..., 2016). Kelner on meeskonnatöötaja, kes peab tegema koostööd kolleegidega. Abikelneri roll on kelneri abistamine ning vanemkelner peab juhtima ja eestvedama meeskonda (Lepik & Uiboupin, 2018). Edaspidi on töös kasutatud kelneri mõiste asemel teenindaja mõistet.

Kutsestandardi järgi vastutab teenindaja kogu klienditeenindamise protsessi eest. Tema ülesanneteks on teenindamiseks vajalike ettevalmistustööde tegemine, näiteks vajalike vahendite valmisseadmine. Ta võtab vastu oma kliendid, tutvustab neile oma ettevõtte teenuseid ja tooteid. Ta peab suunama kliendid lauda ja selgitama välja kliendi soovid, serveerima tellitud toite ja jooke õpitud töövõtetega ning lõpetama teenindusprotsessi arveldamise, tagasiside küsimise ja kontakti hoidmisega. Isikuomadusest peab teenindajal olema valmisolek suhtlemiseks ja teenindamiseks. Tal peab olema hea keskendumisvõime, pingetaluvus ja füüsiline vastupidavus, kohusetundlikkus ja tolerantsus, rahulik meel ning

selge diktsiooniga suuline väljendusoskus. Veel peab teenindaja olema täpne, korrektne ja usaldusväärne. Lisaks peaks ta omama head mälu, vastutus-, empaatia- ja analüüsivõimet ning oskust kiirelt ja sujuvalt tegevust vahetada (Kutsestandardid: Kelner..., 2016).

Eelnevast selgub, et peaaegu pooltes Eesti kutsekoolides on võimalik õppida toitlustusteenindusega seotud õppekavadel. Õppekava läbinu vastab kutsestandardis esitatule. Õpingute lõpus sooritatakse kutseksam, mille läbimise ja kvalifikatsiooni saamise järel on võimalik minna otse tööturule või edasi õppima. Sissejuhtuses on viidatud mitmele uurimusele, millest on selgunud, et ettevõtjad peavad kvalifikatsiooni oluliseks (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997; Lepik & Uiboupin, 2018). Seega on oluline välja selgitada, millised ootused on toitlustusettevõtjatel teenindajatele ja teenindajate kvalifikatsiooni olemasolule.

Toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele

Järgnev alapeatükk annab erialakirjanduse põhjal ülevaate sellest, mis on toitlustusettevõtte juhi jaoks ettevõtte maine kujundamisel kõige olulisem. Tuuakse välja toitlustusettevõtjate ootused teenindajate hoiakutele, omadustele, oskustele ja teadmistele. Nendele ootustele vastavate teenindajate abil saab ettevõtte rahulolevaid kliente ja saavutab edu.

Eesti juhtimisvaldkonna uuringust selgub, et ettevõtja jaoks on kõige tähtsam kliendi rahulolu, mis kujundab ettevõtte mainet (Vadi *et al.*, 2011). Kliendi rahulolu on kliendi hoidmise eelduseks. Kliendid on ajaga muutunud nõudlikumaks ja see tähendab, et teeninduse taset on igal külastuskorral vaja hoida kvaliteetsena ning tõsta paremuse poole (Naarits, 2003). Klientide pidevalt kasvavad ootused panevad praeguses majanduskeskkonnas proovile nii suured kui ka väikesed ettevõtted. Teeninduskvaliteet on selles olukorras konkurentsipüsimise eeliseks (Sharabi & Davidow, 2010) ja tähendab kliendi ootuste ületamist ning väikestele detailidele tähelepanu pööramist (Naarits, 2003).

Teenindaja on kontaktisik, kes on klientidega pidevas kontaktis ning saab infot klientide ootuste osas, et edasist tööd paremini planeerida. Seega on teenindajal oluline roll ettevõtte tegevustes ja edukuses. Ettevõtja ootab, et teenindajad tegutseksid sama eesmärgi nimel, toetades ettevõtte äriideed ja kuvandit. Juht ootab, et töötajad teeksid oma tööd hästi ja hoiaksid kulusid kokku (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997) ning tõstaksid ettevõtte käivet (Faldetta, Fasone, & Provenzano, 2013). Tähtis on teenindaja soov ja tahe teenindada (Lepik & Uiboupin, 2018) ning kasuks tuleb pidev enesearendamine töö käigus (Innove Rajaleidja..., *s.a.*). Oluline on tööks valmisolek ning uhkustunne ameti üle (Riidas, 2005).

Ettevõttesse värvatud teenindajate hoiakud peaks olema mõjutatud sellest, millised on konkreetse toitlustusasutuse külastaja ootused ja väärtused. Hoiakud sõltuvad ka ettevõtte ülesehitusest, pakutavatest teenustest ning sihtrühmadest. Üha rohkem on külastaja ootuseks isiklike ja uudsete elamuste saamine (Lepik & Uiboupin, 2018). Ettevõtja ootab, et teenindaja läheneks kliendi probleemile loovalt ning teeks selle lahendamiseks rohkem, kui nõutud on. Ettevõtte saab endale lojaalse kliendi, kes jagab oma head kogemust teistega (Riidas, 2005).

Ettevõtja ootab, et teenindaja oleks klientidele abiks ning oskaks sealjuures tajuda erinevaid situatsioone (Riidas, 2005), tunneks inimesi ja oskaks neid kuulata (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997). Veel oodatakse teenindajalt kannatlikkust, sõbralikkust ja mõistvat suhtumist olenemata ajast, kohast, kliendi majanduslikust olukorrast, välimusest, vanusest ja ka teenindaja hetke-tunnetest (Riidas, 2005). Praegusel ajal on oluline osata teenindada erivajadustega või eriliste huvidega külalisi, kelleks on näiteks taimetoitlased, erivajadustega inimesed, muust rahvusest ja kultuuriruumist kliendid (Lepik & Uiboupin, 2018).

Töökuulutustes on teenindajatele esitatud erinevaid nõudmisi soole, eale ja välimusele (Riidas, 2005). Teenindaja peab olema hoolitsetud, puhas ja nägema hea välja (Juariyah, 2015). Korrektsel välimusega teenindaja annab toitlustusettevõtte külastajale esmamulje ettevõttest. Toitlustusettevõtetes on teenindajatele erinevad nõuded, millised peavad olema juuksed, meik, küüned ja kas võib parfüümi kasutada või mitte (Toitlustusteenindaja, *s.a.*). Lepik ja Uiboupin (2018) leidsid, et 2011. aasta seisuga on 85% kelneritest naised ning 71% nendest on alla 30 aastased. Selle põhjal võib väita, et pigem eelistavad tööandjad teenindajateks värvata nooremaid naisterahvaid.

Tööandjate meelest on olulisel kohal töötaja isikuomadused. Teenindajatelt oodatakse kohanemis- ja empaatiavõimet (Lepik & Uiboupin, 2018; Riidas, 2005). Juht ootab, et teenindaja oleks usaldusväärne, aus, iseseisev ning vastutustundlik. Veel on oluline täpsus, enesekindlus, erapooletus, abivalmidus, loovus ja taiplikkus (Riidas, 2005). Oluline on teenindaja algatusvõime teha tööandjale ettepanekuid teeninduskvaliteedi parandamiseks (Innove Rajaleidja..., *s.a.*). Tööandjate meelest on kohusetunne oluline isikuomadus (Lepik & Uiboupin, 2018). Veel peetakse väärtuslikuks teenindajate rõõmsameelsust, sealjuures pelgalt naeratusest on vähe, pigem oodatakse siirast rõõmu oma kliendist (Riidas, 2005).

Teenuste edukust ja kvaliteeti mõjutab töötajate kvalifikatsioon (Faldetta, Fasone, & Provenzano, 2013). Teenindaja kvalifikatsioon on oluline, teenindaja peab oskama kasutada klienditeenindamiseks vajalikke tehnilisi oskuseid (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997;

Lepik & Uiboupin, 2018). Nende alla kuuluvad teadmised laua katmisest, toidu serveerimisest ja kassasüsteemi kasutamisest (Innove Rajaleidja..., s.a.).

Klienditeenindamiseks on vajalik omada hea diktsiooniga head suhtlemisoskust (Innove Rajaleidja..., s.a.; Riidas, 2005) ning oskust suhelda kliendiga vabalt (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997). Teenindaja peaks kasutama kliendiga suheldes emotsioone loovaid suhtlusvahendeid: naeratust, küsimusi, kuulamist ja kehakeelt (kehahoiak, pilk, žestid). Teenindajalt oodatakse probleemi lahendamise ja meeskonnatöö oskust (Riidas, 2005). Töös on olulisel kohal võõrkeele oskus, eelkõige inglise keele oskus (Lepik & Uiboupin, 2018), healt teenindajalt oodatakse lisaks vene keele oskust (Innove Rajaleidja..., s.a.).

Digioskuste osas on tööandjal suured ootused, kuna teenindaja peab oskama teha arveid, valdama kassasüsteeme, tegema broneeringuid ning olema võimeline kasutama pidevalt uuenevat tarkvara ja ka sotsiaalmeediat (Lepik & Uiboupin, 2018). Kiire infotehnoloogia areng nõuab teenindajatelt paremaid infotehnoloogilisi oskuseid, kuna paljud kohad kasutatavad erinevaid nutirakendusi (Lepik & Uiboupin, 2018; Riidas, 2005).

Toitlustusettevõtja ootus on leida eelneva töökogemusega teenindajaid (Riidas, 2005). Tööandjad peavad värbamisel erialaseid oskuseid kergesti õpitavateks, kuid võimalusel nad siiski eelistaksid erialaste teadmistega töötajaid (Lepik & Uiboupin, 2018). Teenindajal võiksid olla teadmised klienditeenindusest, toitudest ja jookidest ning oluline on teada ja järgida vajalikke hügieeninõudeid (Innove Rajaleidja..., s.a.).

Oluline on teenindaja lai silmaring, mille abil on võimalik klientidega sisukalt vestelda (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997; Lepik & Uiboupin, 2018). Riidas (2005) lisab, et teenindajal peaks olema ka elukogemust, et kuulata klientide muresid ja neid mõista.

Eelnevale tuginedes võib öelda, et toitlustusettevõtjad ootavad oma töötajatelt selliseid oskuseid, hoiakuid, omadusi ja teadmisi, mille abil on võimalik pakkuda kliendile rahulolu ja elamusi. Ettevõtja ootus on kliendi ootusega suures osas sarnane. Kliendi rahulolu saavutamiseks saab juht muuta oma ettevõtte ootustele vastavate töötajate abiga edukaks ja püsida tihedas konkurents.

Teenindajate värbamise strateegiad

Järgnev alapeatükk annab ülevaate värbamisprotsessi kujundavatest teguritest, teenindaja värbamisele eelnevatest etappidest, värbamise infokanalitest ning hooajalisuse ja regionaalse paiknemise mõjust värbamisele. Toitlustusettevõtja ootused teenindajale on seotud järgnevas peatükis kirjeldatud värbamise strateegiatega, sest enne värbamist peab tegema

selgeks, milliseid oskuseid, teadmisi, võimeid, kogemusi ja kvalifikatsiooni peab töötaja omama, keda värbama hakatakse (Armstrong & Taylor, 2014).

Toitlustusettevõtte juht peab oskama ettevõtte tulemuslikuks tööks teha värbamisel õigeid valikuid. Halbade valikute korral võivad töötulemused kannatada ning hiljem võib olla muudatuste tegemine raske (Hill, 2010). Ettevõtjal on oluline läbi mõelda, millistele ootustele ja ettevõtte vajadustele peaks sobiv kandidaat vastama (Armstrong & Taylor, 2014; Hill, 2010) selleks, et vastav strateegia valida (Armstrong & Taylor, 2014). Pole tähtsust, milline strateegia kasutamiseks valitakse, oluline on eesmärk värvata kõige pühendunumad ja kvalifitseeritumad töötajad, kelle abil ettevõtte saab oma eesmärgi täita (Richardson, 2007).

Värbamine on protsess, mille abil püütakse leida ettevõtte vajadustele vastavaid töötajaid (Armstrong & Taylor, 2014). Strateegiaks võib pidada tegevuskava, mis on koostatud eesmärgi saavutamiseks. Värbamisprotsessi kujundavad tööturuga seotud tegurid ehk milliste oskuste ja teadmistega kandidaadid on olemas ning milline on ettevõttele sobilik töötasu. Veel on värbamisprotsessis olulised ettevõtte sisesed tegurid: ettevõtte suurus ja majanduslik seis (Juariyah, 2015). Tööjõu planeerimise käigus on oluline selgeks teha, palju on vaja uusi töötajaid palgata, arvestades sealjuures ettevõtte olemuse, klientide ja nende vajadustega (Armstrong & Taylor, 2014). Edukaks värbamiseks on vaja võimalikult paljudes infokanalites vabast töökohast teada anda (Hill, 2010) ning valida meetod, mille abil on kõige tõenäolisem kiiresti ja väheste kulutustega häid töötajaid leida (Armstrong & Taylor, 2014).

Värbamise infokanal on allikas, mille kaudu püütakse leida töötajaid (Langemets *et al.*, 2009). Tänapäeval värbamisel on olulised infokanalid need, mis asuvad veebis ja sotsiaalmeedias (Alas *et al.*, 2015; Hill, 2010). Palgainfo Agentuuri poolt korraldatud küsitlusest selgub, et Eestis kasutavad tööandjad põhilise infokanalina Eesti kõige suuremat tööportaali CV Keskust. Populaarsuselt järgmistel kohtadel on töötukassa ja sotsiaalmeedia kasutamine, mille all mõeldakse Facebooki (Eesti tööandjate..., 2019). Internetis oleva töökuulutuse kasutamine on kiire, sest kuulutused on kiiresti ja lihtsalt sisestatavad, on kättesaadavad terve ööpäeva vältel ja on aktiivsed nii kaua, kuni tööandja seda soovib. Internetis töökuulutuse jagamine meelitab ligi ka neid inimesi, kellel on töö olemas, kuid sooviksid leida paremat (Richardson, 2007). Lepik ja Uiboupin (2018) leiavad, et sotsiaalvõrgustikest on ka värbamisel kasu, kuna info liigub kiiresti ja jõuab paljudeni.

Tööandjad peavad oluliseks tutvusvõrgustikke (Eesti tööandjate..., 2019; Richardson, 2007) ning isiklikke suhteid (Hill, 2010). Uusi töötajaid võib leida pereliikmete ning sõprade seast või nende abil (Richardson, 2007). Värbamisel võivad mängida rolli kliendid, kellest

või kelle abil võib leida sobiva inimese. Teenindajaks võib sobida varasemalt kandideerinud või varem ettevõttes tööl olnud inimene (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997). Parimad töökohad ei vaja reklaami, vaid nende kohta levib info suu-sõnaliselt (Richardson, 2007). Eesti juhtimisvaldkonna uuringust tuleb välja, et töötajaid värvatakse ka organisatsiooni seest ning soovitude kaudu (Alas *et al.*, 2015). Ka Juariyah (2015) järgi võib töötajat leida oma ettevõttest olemasolevate töötajate edutamise või teisele ametile üleviimise teel.

Juhtimisvaldkonna uuringus on värbamiskanalitena veel välja toodud ajalehed (Alas *et al.*, 2015; Hill, 2010), kuid Eesti tööandjate seas on ajalehes kuulutamine vähem levinud (Eesti tööandjate..., 2019). Värbamiskanalitena võib kasutada ka personaliotsingufirmasid, tööhõivekeskusi, õppeasutusi ja messe (Alas *et al.*, 2015). Töötaja leidmisel võivad olla abiks ametialased sidemed ning praktikaprogrammides osalemine (Hill, 2010). Olulised on tööandjate ning eriala- ja kutseliitudega seotud võrgustikud (Lepik & Uiboupin, 2018).

Hooajalisus on teenindajate värbamisel suureks mõjutajaks (Lepik & Uiboupin, 2018). Nõudlus teenindajate järele on kõige suurem suveperioodil, kui inimesed reisivad ja otsivad elamusi. Tööjõu vajadust mõjutab veel regionaalne ehk piirkondlik aspekt. Hooajalisuse mõju on väiksem suuremates linnades, näiteks Tartus ja Tallinnas, sest seal leidub rohkem hooaja välised tegevusi. Suuremat mõju avaldab hooajalisus Eesti äärealadel, kus on hooajal ajutise tööjõu vajadus suurem ning töötaja leidmine keerulisem (Hooajalisus Eesti..., 2017). Sellest tulenevalt võib arvata, et sealsed ettevõtted palkavad osalise tööajaga üliõpilasi ning keskkooli õpilasi (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1997). Lisaks on tööandjate seas ka mõnel juhul levinud renditööjõu kasutamine (Eesti tööandjate..., 2019).

Juhtimisvaldkonna uuringust selgub, et töötajaid on võimalik motiveerida tööle tulema erinevate vahendite abil. Juht võib motiveerimiseks korraldada erinevaid üritusi (Alas *et al.*, 2015), pakkuda meeldivat töökeskkonda (Alas *et al.*, 2015; Dermody, 2002) ning paindlikku töögraafikut (Dermody, 2002). Rahaliste motiveerimisvahendite kasutamine on olulisel kohal, selle alla kuulub palga ülevaatamine ja tõstmine, lisa- ja tulemustasude maksmine (Alas *et al.*, 2015) ning erinevad hüvitised ja boonused (Dermody, 2002). Veel motiveerib preemiasüsteem ning stabiilsus töökohal (Alas *et al.*, 2015; Lepik & Uiboupin, 2018). Värbamisel on soovitatud kuulutusse lisada ettevõtja ootused teenindaja kogemuste ja kvalifikatsiooni osas, kuid on vaja jälgida, et nõudmised liialt suured poleks. Töökuulutus peaks kajastama tööülesandeid ning töötasu ja pakutavaid hüvesid. Kuulutus peab olema huvitav ning seal ei tohi lubada seda, mida täita ei saa (Armstrong & Taylor, 2014).

Eelnevale tuginedes saab öelda, et tööandjatel lasub endale õige töötaja leidmisel keeruline ülesanne. Selleks, et teha õigeid otsuseid, on juhul vaja teha selgeks, kui palju ja milliseid töötajad vaja on. Sellest lähtuvalt saab edasi mõelda strateegiatele, mis on värbamisel abiks. Võimalus on kasutada vabast töökohast teada andmiseks veebikeskkonda, sotsiaalmeediat või suusõnalisi kontakte. Töötaja värbamisel on abiks ettevõtte läbinähtavus töökuulutuses, kus motiveeritakse tulevasi töötajaid tööle asuma.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et toitlustusettevõtjatel on teenindajate hoiakutele, omadustele, oskustele ja teadmistele ootused ning värbamisel kasutatakse erinevaid strateegiaid. Eelnevalt on uuritud ootusi teenindajatele ja värbamise strateegiaid Eesti kontekstis, kuid seda ei ole tehtud regionaalselt ega arvestatud hooajaliste mõjutustega piirkonna toitlustusvaldkonnas. Võrumaal on lisaks suurele töötusemäärale keeruline leida hooajalisi töötajaid ning Võrumaa Kutsehariduskeskuses ei koolitata eraldi toitlustusteenindajaid. Seega on käesoleva bakalaureusetöö uurimisprobleemiks see, millised on toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele Võrumaal ja milliseid värbamise strateegiaid Võrumaal toitlustusettevõtjad teenindajate värbamiseks kasutavad. Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiad Võrumaa toitlustusettevõtjate arvamustele tuginedes. Eesmärgist tulenevad uurimisküsimused on:

1. Millised on toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele?
2. Millised on teenindajate värbamise strateegiad, mida toitlustusettevõtjad endi sõnul kasutavad?

Uurimistulemused on sisendiks kutsekoolidele, et õpetada ettevõtjate ootustele vastavaid teenindajaid, kes asuksid tegema erialast tööd, ning ettevõtjatele endile, et näha laiemat pilti teiste arvamusest ja teha oma värbamise strateegiates vajadusel korrekture.

Metoodika

Bakalaureusetöö uurimisprobleemist ja eesmärgist lähtuvalt valiti käesoleva uurimuse meetodiks kvalitatiivne uurimisviis. Laherand (2010) on märkinud, et kvalitatiivset uurimisviisi kasutakse juhtudel, kui on vaja saada sisukamat informatsiooni kogemuste ja arusaamade põhjal. Kuna käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiad, siis sobis antud uurimisviis töö eesmärgi saavutamiseks.

Valim

Bakalaureusetöö valimi koostamisel lähtuti mugavusvalimi koostamise strateegiast (Rämmer, 2014) ning uuritavad valiti vastavalt sellele, keda oli uurimuses osalema lihtsam saada. Valim moodustus Võrumaal tegutsevatest toitlustusettevõtjatest, keda oli hõlpsam uurimusse kaasata, kuna töö autor elab ise Võrumaal. OSKA raporti järgi on ettevõtjatel regionaalsuse ja hooajalisuse tõttu suuri raskusi töötaja leidmisega. Teenindusvaldkonna eripära ja majandustsükli mõjutuste tõttu, teevad koolilõpetajad erialast tööd vähest aega või ei tee üldse (Lepik & Uiboupin, 2018). Töötukassa andmetel oli registreeritud töötuid 2020. aasta veebruaris terves Eestis 5,7 % ning Võrumaal 6,8%, mille järgi asub Võrumaa töötute osas maakondade lõikes viiendal kohal (Registreeritud töötud, 2020). Eelnevale tuginedes võib öelda, et Võrumaa olukorrale keskendumine on oluline, kuna lisaks niigi raskele olukorrale teenindajate leidmisel teeb värbamise keerulisemaks asjaolu, et Võrumaal asuvas kutsekoolis ei koolitata kelnereid (Erialad, s.a.) ning regionaalsest paiknemisest ja hooajalisust tingitud raskused ei soodusta siingi teenindajate leidmist (Hooajalisus Eesti..., 2017).

Välja valiti 8 eri suurusega toitlustusettevõtet, mille ettevõtjad on ise teenindajaid värbavad juhid. Valimisse kutsuti ettevõtte juhid e-kirja teel 2020. aasta jaanuarikuu jooksul. Kirjas oli välja toodud uurimise eesmärk, uurimisküsimused ja soov leppida kokku intervjuu aeg (vt näidist e-kirjast lisas 1). Lõplik kohtumine lepidi kokku nii e-kirja kui ka telefoni teel. Uuritavate kontaktid saadi ettevõtete kodulehtedelt.

Uurimuse raames pöörduiti kokku 8 toitlustusettevõtte poole, osalema olid nõus kuue ettevõtte juhid. Üks kuuest juhust ei vastanud siiski kriteeriumile, et on tegutsenud väbava juhina, ja jäeti uurimusest välja. Seega kujunes lõpliku valimi suuruseks 5 toitlustusettevõtte juhti (vt ettevõtjate ja ettevõtete taustainformatsiooni lisas 2). Valimisse kuulusid kahe kohviku, ühe restorani ja kahe publi teenindajaid värbavad juhid.

Andmekogumine

Käesoleva töö uurimisviisist lähtuvalt valiti andmete kogumiseks poolstruktureeritud individuaalne intervjuu. Lepik jt (2014) on pidanud selle meetodi võimaluseks küsida täpsustavaid küsimusi, mille abil on võimalik saada uuritava teema kohta sisukamaid vastuseid. Individuaalne intervjuu andis võimaluse intervjuueeritaval omas tempos intervjuueerijaga privaatselt küsimuste üle arutleda.

Intervjuukava koostati uurimistöö eesmärgist ja uurimisküsimustest lähtuvalt ning kooskõlastati juhendajatega. Intervjuu küsimuste koostamisel oli abiks varasemalt läbi

töötatud uuringud, mida on kajastatud käesoleva töö teoreetilises osas (Eesti tööandjate..., 2019; Lepik & Uiboupin, 2018). Intervjuu kava koosnes kolmest teemaplokist, millest esimene selgitas välja toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele (nt „*Milliste kriteeriumite alusel valite oma ettevõttesse teenindajaid?*“). Teise plokki küsimused keskendusid värbamise strateegiatele (nt „*Milliseid infokanaleid olete töötaja leidmisel kasutanud?*“). Viimases plokis uuriti ettevõtte taustainformatsiooni (nt „*Kui kaua on Teie toitlustusettevõtte tegutsenud?*“). Intervjuu kava usaldusvääruse suurendamiseks lugesid juhendajad valmis intervjuu kava üle. Kavas tehti täiendusi, näiteks asendati suletud küsimus „*Kas peate oluliseks kutsekvalifikatsiooni ja kutsetunnistust?*“ küsimusega „*Kuivõrd oluline on Teile kutsekvalifikatsioon ja kutsetunnistus?*“.

Bakalaureusetöö usaldusvääruse suurendamiseks viidi 2019. aasta detsembri lõpus läbi prooviintervjuu selleks, et selgitada välja küsimuste arusaadavus ja tõhusus vastuste saamisel, ning harjutati intervjuu läbiviimist. Prooviintervjuu kestis 44 minutit ja 31 sekundit ja toimus ettevõtja kontoris. Prooviintervjuul osalenud intervjuueeritav vastas valimi moodustamise kriteeriumitele. Peale prooviintervjuud muudeti mõne küsimuse sõnastust (nt „*Millised strateegiad üldse ei toimi?*“ asendati küsimusega „*Millised värbamise strateegiad välistate? Põhjendage.*“). Intervjuu kava on esitatud lisas 3.

Peale prooviintervjuud toimusid 2020. aasta jaanuaris intervjuud nelja Võrumaa toitlustusettevõtte juhiga. Intervjuude toimumiskohtadeks olid ettevõtete kontorid või saalid. Enne intervjuud selgitati töö eesmärki, tutvustati teemaplokke, vajadusel lisaküsimuste esitamise soovi ning küsiti luba mobiiltelefoniga salvestamiseks. Selgitati uuritava konfidentsiaalsuse printsiipe (Teadustöö eetika, s.a.). Käesoleva uurimuse intervjuude salvestamiseks kasutati *Huawei P20 Lite* mobiiltelefoni helisalvestamise rakendust. Kõige pikema intervjuu kestus oli 54 minutit ja 12 sekundit ning kõige lühem intervjuu oli 34 minutit ja 35 sekundit pikk. Keskmine intervjuude pikkus oli 44 minutit. Töö usaldusvääruse suurendamiseks pidas autor uurijapäevikut (väljavõtte uurijapäevikust lisas 4), milles dokumenteeriti uurimisprotsessi, arutleti andmekogumise protsessi üle, lisati küsimused, kõhklused ning märgiti ära intervjuude toimumise koht, aeg ja kestus.

Andmeanalüüs

Bakalaureusetöö andmeanalüüsimeetodiks valiti kvalitatiivne induktiivne sisuanalüüs. Lepik jt (2014) on märkinud, et induktiivne lähenemine võimaldab sisuanalüüsil luua arusaama

koetust ja jõuda lähemale sellele, et mõista uurimuses osalejate maailmapilti uurimisteema kontekstis, kuidas nad antud temaatikat tõlgendavad ning milliseid tähendusi loovad.

Enne andmete analüüsimist transkribeeriti kõik intervjuud täies mahus. Intervjuu salvestis ja transkriptsioonid ei sisalda sissejuhatavat ja kokkuvõtvat osa. Prooviintervjuu sobitus uuringu valimisse ja transkribeeriti täielikult, ülejäänud nelja intervjuu puhul jättis autor transkribeerimisel välja pausid, häämitsused ja köhatused, kuna need ei anna tööle lisainformatsiooni uurimisküsimuste tähenduses. Transkribeerimisel kasutati *Wordi* programmi. Ühe intervjuu transkribeerimisele kulus keskmiselt 5 tundi ja 25 minutit. Transkribeerimise tulemuseks oli keskmiselt 24 lehekülge teksti ühe intervjuu kohta, vormistatuna *Times New Roman* kirjastiilis, kirjasuurusega 12 ja 1,5 reavahega. Kõikide transkriptsioonide kogu maht oli 118 lehekülge. Intervjuu salvestis kuulati kolm korda üle, et veenduda, kas kõik oluline on kirjas. Teadustöö eetika (*s.a.*) kohaselt kasutati nimede asemel pseudonüüme, et oleks tagatud konfidentsiaalsus ja vastaja privaatsus.

Järgmisena asuti transkriptsioone kodeerima, selleks kasutati programmi *QCAmap*. Selle programmi abil oli võimalik transkriptsioonides märkida ära tähenduslik üksus, mis vastas konkreetsele uurimisküsimusele ja mille alusel sai määrata koodi. Edasisel põhjalikul lugemisel märgiti juba olemasolevatele koodidele vastavad tekstilõigud. Kodeerimise protsessis märgiti ära kõik andmetest leitud kohad, mis vastasid uurimisküsimustele ja kodeeriti need (Kalmus, Masso, & Linno, 2015). Kõikide intervjuude transkriptsioonid töödeldi eelnevalt kirjeldatud viisil. Näiteks tähenduslikuks üksuseks oli „*Ma ütleks, et just see toetamine ja üksteise aitamine. Ühel on palju tööd ja teisel ei ole, et siis aidataksegi üksteist, mitte niimoodi, et see pole minu asi. Nii väikeses kollektiivis sellist asja ei saa nagu olla.*” Sellest tähenduslikust üksusest tekkis kood *abivalmis (üksteise aitamine)*.

Töö usaldusväärsuse tõstmiseks ja kõikide oluliste koodide leidmiseks kodeeriti intervjuud kahel korral. Korduvkodeerimise abil oli võimalik täpsustada kõik oluline ja leida tekstist üles sisuliselt sarnased koodid ja nimetada need ühe koodi alla. Näiteks *abivalmis (teiste suhtes)* ja *abivalmis (aitama)* koondati ühise nimetaja *abivalmis (üksteise aitamine)*.

Järgmises etapis jagati sarnased koodid kategooriatesse sarnasuse alusel (Kalmus *et al.*, 2015). Näiteks ootuste osas teenindajale olid seotud koodid *eelnev töökogemus, lai silmaring* ning *elementaarsed teadmised tööst*, mis koondati ühise kategooria *teenindajate teadmised* alla. Suuremate kategooriate alla moodustati sarnasuse alusel alakategooriad: nt kategooria *teenindaja oskused* alla moodustati kaks alakategooriat *suhthlemisoskused* ja *erialased tehnilised oskused*. Kategooria *teenindajate omadused* alla moodustusiid

alakategooriad *teenindajate välised omadused* ja *teenindajate isikuomadused* ning kategooria *teenindajate hoiakud* alla alakategooriad *hoiakud ettevõtte suhtes*, *hoiakud töökaaslaste suhtes* ja *hoiakud klientide suhtes*. Kategooriate ja alakategooriate jaotumise kohta saab täpsema ülevaate lisas 5 olevatest kategooriakaartidest.

Edasise sammuna vaadati juhendajatega üle koodid ning kategooriad, et veenduda andmete üheses mõistetavuses ning õigsuses. Peale seda anti kategooriatele täpsed nimed. Viimases etapis koostati kategooriate kirjeldused ning leiti intervjuude transkriptsioonidest sobivad näited tulemuste kinnitamiseks ja illustreerimiseks. Järgnevalt on tulemuste peatükis tumedas kaldkirjas välja toodud andmeteanalüüsil tekkinud kategooriad ning tumedas kirjas kategooriate alla moodustunud alakategooriad.

Tulemused

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiad Võrumaa toitlustusettevõtjate arvamustele tuginedes. Andmete analüüsi tulemusena moodustus esimesest uurimisküsimusest neli kategooriat ja nendest kolm jagunesid alakategooriateks. Teisest uurimisküsimusest moodustus kolm kategooriat. Tulemustele on lisatud illustreerivad tsitaadid intervjuudest, mida on veidi toimetatud, et vähendada üleliigseid sõnakordusi ning parasiitsõnu. Intervjuude tsitaatidest on välja jäetud kordavad või ebaolulised kohad ja märgistatud need märgiga (...). Tsitaatides on täpsustatud kohad tähistatud märgiga []. Töös on kasutatud nimede asemel pseudonüüme.

Toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele

Uurimisküsimus „Millised on toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele?“ analüüsi tulemusena tekkisid neli kategooriat. Uuringu tulemused osutasid, et ettevõtjad pidasid oluliseks teenindaja hoiakuid. Peale selle leiti, et teenindajail peaksid olema omadused, mis on just selle töö tegemise jaoks tähtsad. Veel toodi ootustena esile teenindaja tööks vajalikud oskused ning teenindaja teadmised.

Teenindajate hoiakud

Seoses ootustega teenindajate hoiakutele tõid intervjuus osalejad välja ettevõttega, töökaaslastega ja klientidega seotud hoiakud.

Hoiakud ettevõtte suhtes. Ettevõtjad pidasid ettevõtte suhtes oluliseks hoiakuks lojaalsust. Samuti leiti, et teenindaja peaks suhtuma ettevõttesse, kui enda omasse, sest sobivat teenindajat koheldakse kui perekonna liiget. Oluliseks peeti ettevõtte maine hoidmist.

Ühe tüdruku me saatsime minema. Klient küsis, mis magustoit see on? Ja see neiu ütles, et see on nii mõttetu magustoit, seda ei ole küll mõtet võtta. See suhtumine ei ole eriti positiivne. (Siim)

Oluliseks peeti tahet teenindusvaldkonnas töötada, mis on ettevõtjate hinnangul igati positiivne. Ettevõtjad kirjeldasid, et oskused ei olegi niivõrd olulised kui tahe, sest oskused on õpitavad, kuid tahet ja valmisolekut õppida ei saa. Leiti, et ilma tahteta on raske töötada, kui inimestega suhtlemine ja töö iseloom ei meeldi. Ettevõtjate sõnul on kõik värvatud teenindajad töökad ja töökusega probleeme ei ole senini olnud. Ettevõtjad leidsid, et teenindaja peab olema nõus ennast arendama, käima koolitustel, olema õpihimuline, peab endale tööks vajalikud asjad selgeks tegema, lugema raamatuid ja konspekte.

Sa tahad oma tööd teha, see on kõige olulisem, mitte need oskused, vaid tahe. Kõik muu on õpitav ja omandatav. Kui sul tahet ei ole, siis ei juhtu mitte midagi. (Asta)

Hoiakud töökaaslaste suhtes. Oluliseks peeti sõbralikkust, mida vastajad kirjeldasid kui oskust töökaaslastega konflikti mitte minna. Samuti leiti, et teenindaja peab tunnistama oma vigu, mitte teisi süüdistama ning peab oma vigadest õppima. Peale selle leiti, et positiivsuse hoidmine ja sõbralikkus kaaslaste vastu kujundab meeldiva töökeskkonna, kus on kõigil hea olla. Intervjuudes arutati ka selle üle, et on oluline, et teenindaja oleks abivalmis ja vastutulelik. Ettevõtjate sõnul on abivalmidus just väikestes kollektiivides oluline.

Hoiad positiivset joont. (...) Et sul on kollektiivis üks uss, kes paneb õuna mädanema, siis see tuleb kiiresti välja visata, muidu on kõigil varsti halb olla. Töökoht peab olema, kuhu tahetakse hommikul tulla ja ei taheta õhtul ära minna. (Mart)

Hoiakud klientide suhtes. Leiti, et teenindaja peaks olema klientidega sõbralik ja toetav, tulema kliendile võimalikult palju vastu ja võimalusel täitma kliendi erisoove. Uurimuses osalenute hulgas oli ka neid, kelle jaoks on konfidentsiaalsusest kinni pidamine oluline, kuna külastajaks võivad olla ka kuulsad inimesed. Leiti, et infot külastajate kohta ei tohiks asutusest väljapoole jagada. Veel peeti oluliseks kliendi austamist, et klient saaks ennast tunda „kuningana“ ja talle tuleb jätta võimalus tunda, et tal on õigus, isegi kui see nii ei ole.

Õeldakse, et see on maha käinud käibefraas, et kliendil on alati õigus ja kliendil ei pruugigi alati õigus olla, aga talle tuleb anda võimalus tunda, et tal on õigus. (Mart)

Teenindajate omadused

Lisaks teenindajate hoiakutega seotud ootustele töid uurimuses osalenud välja ootused teenindaja omadustele väliste omaduste ja isikuomaduste osas.

Teenindajate välised omadused. Väliste omadustena toodi esile hea visuaalne esmamulje. Vastustest ilmnas, et teenindaja peab olema puhas, korrektne ja hoolitsetud. Leiti, et pikad küüned, kunstripsmed ja juuksepidendused ei ole soovitatavad. Oluliseks peeti kinni pandud

hoolitsetud juukseid ja hügieenilist välimust, mis sobiks kokku ettevõtte profiiliga.

Teenindaja peaks olema puhanud ja tervislike eluviisidega.

Et inimene on ikkagi puhas ja korrektne. (...) Visuaalselt ju klient näeb seda esmamuljet ja see peab olema enam-vähem nagu aktsepteeritav, et on sihuke enam-vähem viks ja viisakas. (Siim)

Teenindajate isikuomadused. Uuringu tulemused osutasid, et isikuomaduste osas on palju erinevaid ootuseid. Peeti oluliseks rõõmsameelset ellusuhtumist. Ettevõtjad kirjeldasid klientidele meeldivat teenindajat rõõmsameelse ja positiivsena, sellisena, kellel on energiat ning jaksu ja kes ei mossita. Samuti leiti, et hea huumorimeel on tähtis, sest selle abil on võimalik lahendada pingeid. Samas peeti oluliseks inimeste tundmist, et mitte klienti solvata.

Kui oskad klientidega koos teinekord nalja visata, siis võid olla kindel, et saad palju jootraha, aga seda peab tunnetama, kellega tohib nalja teha ja kellega ei tohi. (Mart)

Isikuomadustena toodi esile kohusetundlikkus. Oluliseks peeti kokkulepitud tööpäevadest ja kellaaegadest kinnipidamist. Leiti, et tähtis on võimalikult vara tööandjale teada anda, kui ei saa mingil põhjusel tööle minna, et tööandjal oleks aega asendajat leida. Ettevõtjate sõnul on osadel noortel kohusetundlikkusest puudu. Intervjuus arutleti ka selle üle, et on neid teenindajaid, kes kohusetundest käivad haigena töö, mis ei ole tegelikult tark tegu. Intervjuudest ilmnes, et kohusetundlikkust oodatakse ka väikeste laste vanematelt, kuna lapsed haigestuvad tihti. Uuritavad kirjeldasid, et väikeste lastega võib haiguse tõttu kuude kaupa kodus olla, kuid ootuseks on see, et töötaja püüab ise ka vastu tulla ja leida viise, kuidas rasket olukorda lahendada.

Kui sul on tööpäevad ja kellaajad kokkulepitud. Siis sa ei saa pool tundi enne avamist helistada ja öelda, et ma täna ikkagi ei saa, sest mul on vaja seda ja seda teha. Kui eelnevalt ikkagi mõned päevad enne kokku leppida, on võimalik asendajat leida. (...) Aeg-ajalt mõned noored teevad nii, siis on keeruline. (Mart)

Teise olulise isikuomadusena toodi esile ausus. Ettevõtjate sõnul on tähtis, et saaks teenindajat müügitehingute juures usaldada, st et teenindajad ei varastaks müügitehingutelt. Ettevõtjate sõnul ei saa selliste inimestega koos töötada, keda ei saa usaldada. Vastustest ilmnes, et intervjuueeritavate meelest on enamik inimestest ausad.

Eelkõige ma hindan inimeses ausust. Ma ei saa töötada koos inimesega, keda ma ei usalda ehk kui hakatakse mingit müüidud tehingut oma taskusse panema, siis sellise töötajaga lõpetan päeva pealt koostöö. (Mart)

Pingetaluvusega seoses tõid uuritavad esile, et kui on palju tööd, siis see on nii vaimselt kui ka füüsiliselt raske. Sellegi poolest peaks teenindaja suutma jääda rahulikuks. Samuti leiti, et pingetaluvusel on abi tasakaalukusest, kuna pingelistes olukordades võib inimene kergesti ärrituv olla ja pingelises olukorras ei ole mõistlik äärmuslikult käituda.

Kui on palju rahvast, siis on ikka päris raske. Jalad on ikka päris rullis. Peab suutma sellele pingele vastu pidada. (Mari)

Uurimuses osalenute hulgas oli ka neid, kelle meelest on tähtis teenindaja algatusvõime. Leiti, et iseseisvad algatused, uuendused ja muudatused on positiivsed, kuid need peavad olema kooskõlas ettevõtte profiiliga. Uuritavad leidsid, et uus töötaja võiks teha uuendusteks ettepanekuid selleks, et tuua ettevõttesse uusi ja positiivseid muutusi.

Ja loomulikult igasugused iseseisvad algatused on teretulnud või muutused. Kõige paremini sa näed ju ikkagi seda ise, kui sa tuled uude kohta. Näiteks kuidas mingit asja teistmoodi teha, siis sellised ettepanekud on alati teretulnud. (Asta)

Teenindajate oskused

Seoses ootustega teenindaja oskustele töid ettevõtjad välja teenindajate suhtlemisoskused ja erialased tehnilised oskused.

Suhtlemisoskused. Ettevõtjate sõnul on teenindustöös hea suhtlemisoskus väga tähtis.

Uuritavate sõnul ei ole teenindaja ametis midagi rasket, kuid ilma suhtlemisoskuseta seda tööd ei ole võimalik teha. Leiti, et suhelda peab oskama viisakalt ning inimesi ei tohi karta. Oluliseks peeti julgust klientidega suhelda, sest teenindaja ei ole vaid toidu tooja. Veel leiti, et heal suhtlejal peab olema julgust vajadusel enda eest seista, näiteks julgust öelda oma kolleegile, et midagi on tehtud valesti. Peale selle arvati, et teenindajal on vaja mingites situatsioonides julgust endale kindlaks jääda, et säilitada ettevõtte maine.

Et siin on olnud, kui kokk saadab ikkagi sellise asja välja, mis ei ole päris nii nagu ta peaks olema, siis teenindaja ei tohi seda lauda viia. Tal peab olema julgust, aga paljudel seda ei ole. (Ants)

Oluliseks osutus võõrkeelte oskus. Uuritavad leidsid, et ilma keeleoskuseta teeninduses hakkama ei saa, kuna paljud kliendid on erinevatest rahvustest välituristid. Vastustest ilmnes, et teenindajad võiks kindlasti rääkida inglise keelt ning vene keele oskust pidasid ettevõtjad lisaväärtuseks. Uuritavate sõnul valdavad noored paremini inglise keelt ja vanemad teenindajad vene keelt.

Ma arvan, et kui inglise keel on olemas, siis on isegi juba kõva sõna, see ülejäänud on kõik bonus. Loomulikult, kui on kaks inimest valida ja ühel on mitu keelt, siis valid tema, aga inglise keeles saavad täna kõik hakkama. (Siim)

Intervjuudes arutleti ka selle üle, et teenindajal oleks meeskonnatöö oskus. Leiti, et teenindaja peaks suutma arvestada teiste töökaaslastega. Uurimuses osalenute hulgas oli ka neid, kelle arvates väikeses kollektiivis on töökohustuste osas raske piire tõmmata. Seega leiti, et tuleb teha kõiki töid ja aidata vajadusel teisi. Samuti leiti, et meeskonnatöös on oluline üksteisega suhtlemine, et ei tekiks probleeme.

Ta peaks ikkagi suutma meeskonnaga arvestada. Sa ei ole üksinda, see on ikkagi meeskonnatöö lõppkokkuvõttes. Selline ringlus käib. Kokk ja teenindaja peavad omavahel suhtlema ja kui info ei liigu, siis on kohe probleemid. (...) Ütleme nii, et kvaliteet kaob kohe ära, tulevad vead sisse. (Ants)

Vastustest ilmnes, et ettevõtjad peavad oluliseks konflikti lahendamise oskust. Leiti, et kliendiga vaidlemine ei anna tulemust. Kui teenindaja jääb konflikti lahendamisel hätta, siis tuleb tal pöörduda inimese juurde, kes oskab probleemile lahendust leida. Ettevõtjate sõnul tuleb selliseid konflikte toitlustusasutustes ikka ette, kuna kõigile ei saa meeldida.

See on mingi erandolukord. Kui on terav konflikt, kui ta [teenindaja] ei suuda seda konflikti ise lahendada, siis peaks ta delegeerima või andma sellest ülemusele teada. Siis las ülemus proovib seda konflikti lahendada. Selliseid asju tuleb ette igas toitlustuskohas, et kellele liha on liiga üleküpsetatud, kellele on liiga toores. (Mart)

Erialased tehnilised oskused. Ettevõtjad leidsid, et teenindajad peaksid ise märkama enda töökeskkonnas, mida on vaja teha. Intervjuudest ilmnes, et ettevõtjad ei soovi seda, et nad peaks ise näitama, kus ja mida tegema peaks. Samuti leiti, et teenindaja peab oskama märgata klienti ja tema vajadusi.

Sa pead nagu hea perenaine olema. Vaatad, et linikud on laua peal triigitud ja lilled vaasis, tolm pühitud. Sul peab sellist silma olema. Igäihel seda ei ole. (Mari)

Ettevõtjate sõnul on arvuti kasutamise oskus elementaarne. Uurimusest ilmnes, et vanemate teenindajate puhul on arvuti kasutamine keeruline, kuna nad kardavad seda. Arvuti kasutamise oskusega seoses toodi veel esile, et toitlustusasutused võivad pakkuda ka majutust ja sel juhul peavad teenindajad oskama kinnitatada veebibroneeringuid. Samuti leiti, et oskamatuses arvutit kasutada võivad tekkida probleemid, mis teevad töötamise raskemaks.

Vanemad inimesed, need ütlevadki, et ära mulle seda küll [arvuti kasutamise kohta]. Niimoodi ei ole võimalik töötada, et kui ta arvutit kardab. (...) Kui tema unustab toa kinni panna, siis tuleb ülebroneering bookingust. Kui see [tuba] juba on avatud ja tema peab all jälgima majutusplaani ja vajadusel siis avama, sulgema tubasid. Et kui ta sellele pihta ei saa, siis on elu väga raske. (Ants)

Uuringu tulemused osutasid, et oluliseks peeti tööks vajalikke elementaarseid oskuseid. Leiti, et toitlustusasutuses on olulised hügieeninõuded ning ilma korra, puhtuse ja enda järgi koristamiseta ei ole võimalik neid täita. Ettevõtjate sõnul peavad olema vähemalt mõned töötajad kollektiivist korraarmastajad, kes jälgivad ja tuletavad teistele ka meelde, et kõik asjad tagasi omaale kohale saaksid. Oluliseks ja professionaalseks peeti oskust oma töökäik hoolikalt läbi mõelda ja planeerida. Teenindaja töös on palju vajalikke toiminguid, mis peavad saama õigeaegselt tehtud ning sealjuures peab teenindaja oma tööd tegema võimalikult läbimõeldult. Ettevõtjad leidsid, et see oskus tuleb kogemusega.

Kui mitu liigset käiku ta laua juurde teeb. Ta teenindab ühte lauda ja kõrval laual on nõud viimata ja ta läheb tühjade kätega kööki tagasi ja ei võta kõrvalt laualt neid nõusid. Siis sa näed, et see on algaja teenindaja, kes ei ole õppinud seda töövõtet, et saad ühe käiguga mitu kärbest. (Mart)

Erialase oskuseks toodi esile kutsetunnistus ja kvalifikatsioon. Intervjuudest ilmnas, et kutsetunnistus ja kvalifikatsioon ei oma teenindaja ameti puhul tähtsust. Ettevõtjad leidsid, et paljud on läinud teenindajaks õppima, kuid neil on puudunud selle eriala vastu huvi ja tahe sellel alal edasi areneda. Peale selle leiti, et juhul kui värvatakse erialase kvalifikatsiooniga teenindaja, siis temalt oodatakse, et ta ise suunaks oma tööandjat, kuidas tööd tegema peaks. Kutsekvalifikatsiooniga seoses tõid uuritavad esile, et paberiga pole midagi peale hakata, kui puuduvad teenindaja ametiks vajalikud oskused, tahe ja hoiakud. Samuti leiti, et kutsetunnistuse omamine ei ole värbamisel argumendiks.

Ei kõla nagu ägedalt, aga absoluutselt ei oma tähtsust. Ma isegi ei küsi seda [kutsetunnistust]. Mind üldse ei huvita see. Mis ma selle paberiga peale hakkan? Kui ta ütleb, et ta vetsu ei korista. Mis ma selle paberiga peale hakkan? Kui mossitab, nagu ma ei tea kes. Mis ma sellega peale hakkan? Kui tal on nii palju probleeme ja muresid, et karju appi. (...) Täiesti mõttetu asi. Mis ma selle paberiga peale hakkan? Kes mossitab mul siin näkku, teenindada ei taha? Mõttetu kuradi magustoit. (Siim)

Teenindajate teadmised

Eelnevalt kirjeldatud ettevõtjate ootustele teenindajate hoiakutest, oskustest ja omadustest eristus neljanda kategooriana teenindajate teadmised. Teadmistena toodi esile eelnev töökogemus. Uuritavad leidsid, et kui on valida, siis eelistatakse töökogemusega teenindajat. Näiteks peeti sobivaks kogemuseks tööd hotellis, baaris, sööklas või restoranis, sest see lihtsustab tööd ja leevendab uue töötaja väljaõpetamisest tekkivat stressi. Samas oli uuritavate seas ka neid, kelle arvates eelnev töökogemus ei ole oluline ja seda ei eeldata. Leiti, et sellisel juhul on võimalus töötajat oma käe järgi koolitada, lähtuvalt oma ettevõttes olevast süsteemist. Veel leiti, et osad kogemustega inimesed on õppinud selgeks mingid võtted, mis ei pruugi selle toitlustuskoha stiiliga sobida. Samuti selgus, et kooli lõpetanud teenindajad peavad tihti õigeks vaid koolis õpitut ja ei toimi nii, nagu ettevõttes nõutud on.

Pigem eelistaks oma käe järgi, sest kui sul on juba kuskil mingid töövõtted. Need ei pruugi ka valed olla, aga siis sul ümber õppida on keerulisem. Pigem nagu oled roheline leht, siis sul on lihtsam need võtted selgeks saada nii, nagu meie näeme. Meil ei pruugi ka kõik asjad õiged olla, aga siis on need ettevõtte näoga võtted. (Mart)

Ettevõtjate sõnul on oluline, et teenindajal oleks ka elukogemusega saadud teadmised. Vastustest ilmnas, et lai silmaring tuleb teenindaja tööle kasuks. Veel leiti, et kasuks tuleb ka see, kui teenindaja on eelnevalt teinud mingit muud tööd, et rikastada töökeskkonda erinevate teadmistega. Intervjueeritavad leidsid, et teenindaja peaks oskama hinnata head toitu ja jooki.

Näiteks peeti oluliseks oskust hinnata head veini. Leiti, et toidu ja joogi eelistused võiksid sobida kokku ettevõttes pakutavaga. Vastajate arvates oskab teenindaja sellisel juhul toitlustusasutuses pakutavat paremini ja usutavamalt müüa.

No muidugi on tore, kui ta ise on selline toidu ja joogi fänn. Et talle meeldib hea toit ja ta teab toidust midagi. Kui ta on lihtsalt selline, ise armastab näiteks burgereid ja friikartuleid ja libistab siin kõige odavama õlle peale. (Mari)

Uurimuses osalenute hulgas oli ka neid, kelle arvates oli tähtis, et teenindaja oleks hea koduse kasvatusega. Oluliseks peeti, et teenindaja kasutaks viisakat kõnepruuki, sest see on hea klienditeeninduse juures tähtis. Veel leiti, et erinevad hoiakud ja suhtumine tulenevad kodusest kasvatuses ja ka sellest, kuidas on kasvatatud nende töötajate vanemaid.

Hea koduse kasvatusega võiks olla. Selliste roppude sõnade kasutamine teenindusettevõttes on välistatud. (Mart)

Seega võib öelda, et ettevõtjatel on palju erinevaid ootusi teenindajate hoiakute, omaduste, oskuste ja teadmiste osas, mis mõjutavad ettevõtjate hinnangul teeninduse kvaliteeti ning kliendirahulolu.

Teenindajate värbamise strateegiad

Uurimisküsimus „Millised on teenindajate värbamise strateegiad, mida toitlustusettevõtjad endi sõnul kasutavad?“ analüüsil eristusid kuulutamine internetis, kuulutamine teistes kanalites ja tutvuste kaudu otsimine.

Kulutamine internetis

Seoses teenindajate värbamisega töid intervjuus osalejad välja infokanalina interneti teel kuulutamise. Ettevõtjad pidasid interneti teel kasutatavate infokanalite seast oluliseks Facebooki. Leiti, et Facebook on tõhus ja kaasaegne kanal, kuna seda loeb selline inimene, kelle seast on kõige tõenäolisem sobivat töötajat leida. Oluliseks peeti selle kanali kiirust, st et hetkega on võimalik teha ennast paljudele inimestele nähtavaks ning on võimalik ressursse kokku hoida. Samas oli ka uuritavate seas neid, kes arvasid, et Facebook nende puhul ei toimi, kuna sealne sihtgrupp ei ole õige.

Aga nüüd on selle jaoks võib olla Facebook. Mul on kakstuhat inimest ühe klõpsuga. Ma ei pea seal minema mingi poenurkade peale kuskilegi. Hoiab aega ja ressursi kokku. Aga samas see Facebook, ei jõua nüüd selle poe inimeseni. (Ants)

Uuringu tulemused osutasid, et ettevõtjad pidasid oluliseks infokanaliks ka CV Keskust. CV Keskus on Eestis kõige suurem internetis olev tööportaal. Leiti, et see on tõhus suure andmebaasiga keskkond töötaja leidmiseks. Intervjuudest ilmnas, et ettevõtjate hinnangul paljud teenindajad otsivad paralleelselt oma tööga paremini tasustatavat töökohta.

Ettevõtjate sõnul on see keskkond tasuline, hind sõltub ülespandud kuulutuse paketist ning maksab 150-300 eurot, mis on osadele ettevõtjatele liialt kallis. Uuritavate seas oli ka neid ettevõtjaid, kelle arvates väljaspool Võru linna CV Keskus värbamisel ei toimi.

Tahavad liiga palju raha saada. Selles mõttes, et minu kui väikeettevõtja jaoks, kus mul on iga kopikas arvel. Ma korra nagu uurisin sealt. Aga ma arvan, et CV Keskus on pigem selliste juhitasemel [töökohtade jaoks]. (Asta)

Vastustest ilmnes, et ettevõtjad pidasid värbamisel oluliseks infokanaliks ka töötukassa portaali. Leiti, et töötukassaga on olnud hea koostöö, kuna neil on paljude potentsiaalsete töötajate kohta infot. Oluliseks peeti seda, et töötukassa konsultant vaatab üle ka need töötukassas arvel olevad inimesed, kes ei ole vastava erialaga, kuid sooviksid teha midagi muud. Töötukassast töötaja leidmisel on abiks kahekuune praktikajuhendaja tasu. Veel leiti, et väikeettevõtjale on positiivne see, et töötukassa kasutamine on tasuta. Samas oli uuritavate seas ka neid, kes leidsid, et töötukassa kaudu tuleb vähem kandidaate ning paljud sealt tulnud töötajad on vähese motivatsiooniga. Peale selle märgiti, et Eestis ei ole tööpuudust, vaid pigem puudub inimestel tahe tööd teha.

Miks ma töötukassasse ei usu, on see, et tänapäeval ei ole tööpuudust. Kui keegi tuleb rääkima tööpuudusest, siis inimene peab ise peeglist vaatama, tööpuudust ei ole. Võib olla ei saa sa kõrgelt tasustatud tööd esimese hooga. Töötukassas on tänapäeval üldiselt need inimesed, kes ei viitsigi tööd teha. Palun vabandust, see on minu arvamus, et inimene, kes ikkagi tahab tööd teha, siis ta leiab omale selle töö. (Asta)

Kuulutamine teistes kanalites

Teise kategooriana eristus andmeanalüüsil värbamise strateegiana kuulutamine teistes kanalites. Leiti, et on erinevaid võimalusi kuulutuste lisamiseks. Uurimusest ilmnes, et kuulutuste ajalehte lisamist ei peeta valeks, kuid praeguses ühiskonnas ajalehes kuulutamine toitlustusvaldkonnas ei toimi, kuna ajalehti loevad toitlustusettevõtjate sõnul pigem pensionärid. Vastustest ilmnes, et ettevõtjad on mõelnud ja ka kasutanud võõrtööjõudu läbi tööjõurendi firmade. Leiti, et meie ühiskond liigub praegu selles suunas, et varsti ei ole meil enam oma töötajaid võtta ning seetõttu võib meil tekkida vajadus palgata näiteks ukrainlasi.

Kunagi panime. Ma arvan, et ajalehte loeb pigem pensionäri tüüpi inimene. (Asta)

Tutvuste kaudu otsimine

Intervjuudest saadud andmetest eristus kolmanda kategooriana tutvuste kaudu otsimine. Ettevõtjate sõnul on selliseid potentsiaalsed töötajaid, kes hakkavad juba kevadel töösoove saatma ja ennast tööle pakkuma. Leiti, et sellised töötajad on väärtuslikud, sest kui nad ise tööle tulekuks soovi avaldavad, on neil tahe selles ettevõttes tööd teha. Intervjuudes arutleti ka selliste juhuste üle, kui otseselt teenindajate värbamiseks ei ole vajadust olnud, kuna ise

end tööle pakkujaid on piisavalt. Nende seast tehti mõned valikud ja leiti ootustele vastavad töötajad. Sellise olukorra tekkimise põhjendusena toodi esile, et tööletuleku soovi avaldanud teenindajad on üldiselt olnud endised kliendid, kes on ettevõtet külastades saanud positiivse kogemuse ja hiljem küsinud tööd.

Me ei olegi otseselt värvanud, kõik on ise tulnud ja siis me oleme mõned valikud teinud. Me ei ole ühtegi töökuulutust teinud ega ühtegi konkurssi teinud. Eks nad kõik on endised kliendid olnud ja tahaks suvel töötata, et siis kirjutavad meile. (Mari)

Uuringu tulemused osutasid, et värbamisel on abi tutvustest. Ettevõtjad kirjeldasid, et töötaja leidmiseks on kasu ka sõpradest, kuna nemad võivad sobivat inimest soovitada. Tutvustega seoses töid uuritavad esile, et väikestes kohtades tunnevad kõik kõiki ja seepärast pole vaja teha eraldi taustauuringut. Info liigub kiiresti ning problemaatilisest töötajast saab ettevõtja ngunii teada. Samuti leiti, et tuttavate abil jagatakse Facebooki töökuulutusi ja sellest on väga suur abi töötaja leidmisel. Peale selle selgus, et paljud praktikandid on jäänud sobivuse korral tööle suve perioodiks, vaheaegadeks ja nädalavahetusteks.

Mis veel töötab. Mõnel on tuttavad, et sa räägid sõbrannale, et kuule, tule tööle meile. See ka tihti peale töötab. Et vahepeal tuleb ka tutvuste kaudu. (Siim)

Uurimuses osalenute hulgas oli ka neid, kes on toitlustuskoha ostmisega töötajad kaasa saanud. Ettevõtjate sõnul on see positiivne, kuna töötajad on tublid ja teavad juba antud ettevõttest kõike. Leiti, et nende teadmiste ja kogemuste abil saavad töötajad juhti ettevõtte ja klientidega kurssi viia. Ettevõtjad pidasid selliseid töötajaid ettevõttele väärtuslikeks.

Meie oleme kolmandad [omanikud]. Ütleme, et siis pooled töötajad on siis kolmandate omanike all töö. Töötajad on jah sellesmõttes hästi tublid. Tänu sellele saadki sellist asja pidada. (Asta)

Vastustest ilmnes, et tähtis on töökuulutuses näidata töötasu, et tekitada ettevõttes usaldusväarsust. Leiti, et see aitab aega kokku hoida, kui ei pea igale kandideerijale eraldi palga suhtes vastama. Veel leiti, et töökuulutus võiks kajastada ka erinevaid hüvesid, mida ettevõtte teenindajale pakkuda kavatseb. Näiteks peeti hüvedeks ühisüritusi, omatöötajate soodustusi, preemiat, erinevaid motivatsiooni pakette, paindlikku tööaega, stabiilset tööd ning meeldivat töökeskkonda.

Paljud tööandjad ei pane palka sinna. Siis ma mõtlen, et on ikka täielikud idikad. Miks sa palka ei pane? Nad on pätid ja kaabakad või? Selline tunne on. Esiteks sul kandideerib kolm korda vähem inimesi, kui sa palka ei kirjuta, ja siis nad helistavad ja ütlevad sulle. Palju palk on? (Siim)

Teise uurimisküsimusega sooviti teada saada, milliseid värbamise strateegiaid kasutatakse teenindajate värbamisel. Tulemustest ilmnes, et ettevõtjad kasutavad värbamiseks erinevaid infokanaleid. Tulemusi kokku võttes võib öelda, et toitlustusettevõtete juhtidel on

teenindajatele erinevad ootused hoiakute, omaduste, oskuste ja teadmiste osas ning värbamisel kasutatakse ettevõttele enim sobivaid strateegiaid, mille all on mõeldud erinevaid infokanaleid, kust töötajaid värbamiseks leida võib.

Arutelu

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiad Võrumaa toitlustusettevõtjate arvamustele tuginedes.

Järgnevalt arutletakse olulisemate tulemuste üle.

Üldiselt ootasid Võrumaa ettevõtjad oma teenindajatelt samu asju, mis on teoreetilises ülevaates esiletoodud, aga oli ka mitmeid erisusi, mida järgnevalt kirjeldatakse. Huvitava tulemusena selgus, et ettevõtjad ei pea oluliseks teenindaja kutsetunnistust ega ka kutsekvalifikatsiooni. Tulemus on vastuolus Faldetta jt (2013), Lepik jt (2018) ja Joutsenkunnas jt (1997) uurimustega, milles on öeldud, et töötaja kvalifikatsioon mõjutab ettevõtte edu ja pakutavate teenuste kvaliteeti. Samuti rõhutatakse neid teostest, teenindaja kvalifikatsioon on tähtis selleks, et teenindaja oskaks kasutada klienditeenindamiseks vajalikke oskuseid. Käesolevas uurimuses ei pidanud ettevõtjad kvalifikatsiooni üldse oluliseks, põhjendades seda sellega, et paljudel kvalifikatsiooniga teenindajatel puuduvad reaalsed oskused, hoiakud ja tahe. Leiti, et paljud on läinud toitlustusteenindaja eriala õppima ilma suurema huvita valdkonna vastu. Tulemuste erinevus võib sõltuda uuringu läbiviimise piirkonnast: antud uuring viidi läbi Võrumaal, kus toitlustuskohtadel ei pruugi olla nii suured nõudmised teenindajate oskustele, hoiakutele, teadmistele ja omadustele. Tööturul ei pruugi ollagi vastava kvalifikatsiooniga teenindajaid, sest Võrumaa Kutseharidusekeskuses ei ole võimalust toitlustusteenindajaks õppida. Üheks selgituseks võib olla ka see, et enamik teenindajaid liiguvad pigem ääremaalt suurematesse linnadesse, et seal karjääri teha. Suurlinnades on tööturg suurem ning võimalused selleks paremad. Teiseks põhjuseks võib olla see, et teenindaja ametit ei hinnata piisavalt. Teenindustööd tehakse pigem õpingute kõrvalt või ajutisel, kuni leitakse parem töö. Lähtuvalt toitlustusettevõtjate arvamusest, et kvalifikatsioon ei ole teenindaja puhul oluline, kui teenindajatel puuduvad teatud oskused, hoiakud ja tahe, soovitab autor uurida toitlustusettevõtjatelt, millised oleksid nende ootused kutsekoolile teenindajate väljaõppe osas. Sellisel juhul oleks võimalik teha kindlaks, miks tööandja ei väärtusta kvalifikatsiooni ja kuidas kvalifikatsiooni väärtust nende jaoks tõsta või nende vajadustega vastavusse viia. Koostöös oleks võimalik leida võimalused, kuidas anda

teenindajatele sellist väljaõpet, mida toitlustusettevõtjad väärtustaksid kvalifitseeritud tööjõuna.

Uurimusest selgus, et ettevõtjate jaoks on oluline teenindaja tahe teenindusvaldkonnas töötada ja valmisolek ennast arendada. Seda pidasid tähtsaks ka Lepik jt (2018), kes leidsid, et teenindajal peab olema soov ja tahe teha teenindaja tööd. Käesolevast uuringust selgus, et oskused on pigem õpitavad, kuid tahet ei ole võimalik õppida. Veel peeti oluliseks teenindajate initsiatiivi enda arendamise osas. Leiti, et tahe tööd teha on oskustest olulisem, see võib olla tingitud sellest, et tahe tuleb inimese seest. Kutsekoolis või töökohal võivad teenindajad õppida selgeks oskused, aga nendest ei ole kasu, kui inimene ei taha seda tööd teha. Tahte abil on võimalik motiveeritult oskusi omandada ning kliente kõrgetasemeliselt teenindada. Võiks pakkuda mõtlemisainet, kuidas teha teenindaja ametit atraktiivsemaks, et oleks rohkem töötahtega potentsiaalseid töötajaid ning vähem ajutisi töötajaid. Teiseks mõttekohaks oleks see, kuidas kaasata õpingutesse neid inimesi, kes on motiveeritud ja heade teenindaja-eeldustega, ning kuidas seda motivatsiooni suurendada ja hoida. Selle abil saaks kutsekool saata tööturule motiveeritud, särasilmsed ja töötahtega teenindajad.

On oluline välja tuua, et osad uuritavad pidasid oluliseks eelnevat töökogemust, mida on välja toonud ka Riidas (2005). Samas oli käesolevas uuringus ka neid ettevõtjaid, kes ei eelda töökogemust ning sooviksid pigem ilma kogemuseta teenindajat. Töökogemuste puhul nähti eelisena lihtsamat väljaõpet, samas kogemusteta töötaja puhul peeti eeliseks seda, et ettevõtte saab töötaja oma ootuste järgi välja koolitada. Erinevus tulemustes võib tuleneda uuritud ettevõtete suurusest ja töömahust. Suurema töömahuga ettevõtetes on töötajat raskem välja koolitada, kuna tööd on palju. Väiksemasse ettevõttesse sobivad rohkem sellised töötajad, keda saab ettevõtte visiooni järgi kujundada. Paljud väiksemad ettevõtted on omanäolised, mis tähendab ka teistsugust lähenemist klientidele ja tööle.

Uurimusest selgus, et ettevõtjad peavad värbamisel oluliseks strateegiaks sotsiaalmeedia (Facebooki) kasutamist, nagu on arvanud ka Alas jt (2015) ning Hill (2010). Käesolevas uuringus on ettevõtjad välja toonud Facebooki tõhususe oma kiiruse ja kaasaegsusega. Uuringus jõuti järeldusele, et ajalehekuulutuse kaudu töötaja otsimine ei toimi. Sama selgus ka Palgainfo Agentuuri korraldatud küsitluses (Eesti tööandjate..., 2019). Tulemused viitavad sellele, et meie ühiskond liigub üha enam sotsiaalmeedia poole, kuna see on mugav, kiire, mobiilne ja lihtsalt jälgitav. Võimalik, et ajalehti loeb pigem sihtgrupp, kes ei otsi toitlustussektoris tööd. Mõnevõrra erinesid uuritavate vastused ka sotsiaalmeedia tõhususe osas: osad ettevõtjad ei pidanud ettevõtte Facebooki jälgijaid potentsiaalseteks

teenindajateks. Tulemuste erinevuse põhjuseks võib olla Facebooki konto eesmärk: info on suunatud kliendile. Toitlustusettevõtte juhi jaoks on oluline olla teadlik erinevatest värbamiskanalitest ja nende kasutajate profiilist, et suunata töökuulutus just sobivasse.

Samuti on tähenduslik, et uuritavad pidasid oluliseks, et töökuulutus võiks sisaldada usaldusväärseuse tõstmiseks infot palga ja hüvede kohta. Tulemused on heas kooskõlas Armstrong jt (2014) uuringuga, kus selgus samuti, et töökuulutuse lisamisel on tähtis reaalse töötasu ja pakutavate hüvede kajastamine. Käesoleva uurimuse raames selgus, et ettevõtjad on pidanud oluliseks töökuulutusse lisada töötasu ja hüved, mida tööandja teenindajale pakub. See võib tuleneda sellest, et töötasu nähtavaks tegemine aitab motiveerida töötajat kandideerima. Ettevõtjal on võimalus värbamisprotsessis aega kokku hoida, kui ei pea kandideerijatele eraldi infot jagama. Kirjas oleva töötasu puhul saab teenindaja töökuulutust lugedes ise otsustada, kas pakutav palk ja hüved on tema ootustele vastavad. Edasistes uurimustes võiks keskenduda töötajate motiveerimisele. Näiteks võiks viia läbi uuringu toitlustusettevõtjate ja teenindajate seas. Ettevõtjatelt võiks uurida, kuidas nad motiveerivad töötajaid tööle tulema ning seal püsima. Teenindajate puhul võiks uurida, mis neid motiveerib tööle tulema ja seal püsima. Lisaks rahalisele küljele (hea sissetulek) on huvitavad ka muud võimalikud asjaolud (elukoha lähedal asuv, hea kollektiiviga vms töökoht).

Uurimuse piiranguna saab välja tuua selle, et tulemuste tõlgendamisel võis mõjutajaks olla asjaolu, et uurimuse autor on ise töötanud toitlustusteenindajana ning omab vastavat haridust ja seetõttu ka oma arvamust ning kogemusi. Selle mõju vähendamiseks pidas autor uurijapäevikut, arutledes seal isiklikest suhetest tekkinud kohtade üle. Samas aitasid autori teadmised ja töökogemus koostada intervjuu küsimusi ning mõista ettevõtjate ootusi ja kirjeldatud situatsioone. Eelnevale tuginedes võib öelda, et teenindusalastest kogemusest ja teadmisest oli palju kasu. Piiranguna saab veel välja tuua uuritavate valiku. Kuna Võrumaa on väike ja autor on toitlustussektoris töötades kokku puutunud paljude ettevõtetega, siis leidis tuttavaid intervjuueeritavaid. Seetõttu olid intervjuud vabamad ja osa tähtsat infot võis kaotsi minna, kuna uuritav arvas, et autor on selle teadmisega juba kursis. Samas aitas vaba suhtlemine rääkida sellisest teemadest ja olukordadest, mida võõrale räägitud ei oleks.

Piiranguteks võib veel pidada seda, et autor ei osanud intervjuu käigus alati esitada asjakohaseid lisaküsimusi. Seda oleks toetanud võimalike lisaküsimuste kirjapanek, et vajadusel neid vaadata ja küsida. Andmeanalüüsil ilmnisid mõned kohad, mida autor oleks soovinud täpsustada. Autori hinnangul oleks andmete kogumisel olnud abiks see, kui oleks intervjuueeritavatele saatnud intervjuu küsimused varem. Sel juhul oleksid saanud vastajad

eelnevalt nendele teemadele mõelda ja vastused oleksid tulnud mõnevõrra põhjalikumad. Samas oleks see lähenemine lühendanud intervjuu kestust ning hoidnud intervjuueeritavat liialt vastustes kinni ja intervjuu ei oleks olnud enam huvitav.

Vaatamata nimetatud kitsaskohtadele on uurimuse tulemusi võimalik kasutada toitlustusettevõtjatel oma värbamise strateegiate kujundamisel. Näiteks mõelda läbi, milliseid infokanaleid on võimalike teenindajate värbamisel mõistlik kasutada. Veel saavad ettevõtjad üle vaadata ja kaardistada oma ootused teenindajatele, et saada aru, kas need on realistlikud. Samas pakuvad uurimuse tulemused informatsiooni ka kutsekoolidele ja kutsekojale. Võimalusel tuleks teha rohkem omavahelist koostööd kutsekooli, ettevõtjate ja ka töötukassaga. Autori soovitusena on enne kutsekooli õppima asumist teha õppijatele karjäärinõustamist, et teha teadlik valik, mis soodustaks nende õppijate osakaalu, kellel on tahe ja vajalikud hoiakud teenindaja tööks. Võib oletada, et ettevõtjad hindaksid kvalifikatsiooni rohkem, kui teenindajad vastaksid nende ootustele ka tahte ja hoiakute osas ning seega seaksid värbamisel kvalifikatsiooni üheks ootuseks.

Edasistes uuringutes võiks keskenduda ettevõtjate ootustele ja värbamise strateegiatele maakondade lõikes selleks, et teada saada regionaalse paiknemise erinevused teenindajatele seatud ootuste ja teenindajate värbamiseks kasutatavate strateegiate osas. See aitaks välja selgitada konkreetse maakonna teenindajate koolitusvajadust.

Tänusõnad

Täna kõiki, kes aitasid kaasa käesoleva bakalaureusetöö valmimisele. Täna uurimuses osalenud toitlustusettevõtete juhte ning oma lõputöö juhendajaid Liina Leppa ja Viibeke Turbat kogu osutatud abi ja kannatlikkuse eest. Eriliselt tänan oma abikaasat ja lapsi toetuse eest õpingu perioodil.

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Siiri Roop

/allkirjastatud digitaalselt/

24.05.2020

Kasutatud kirjandus

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., & Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. Tallinn: EAS.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. United Kingdom: Ashford Colour Press Ltd.
- Dermody, M. B. (2002). Recruitment and retention practices in independent and chain restaurants. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 107-117.
- Eesti tööandjate eelistatuid personaliotsingu kanalid 2019* (2019). Külastatud aadressil <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/personaliotsing/varbamine/eesti-tooandjate-eelistatuid-personaliotsingu-kanalid-2019>
- Erialad (s.a.)*. Külastatud aadressil <https://www.vkhk.ee/et/erialad>
- Faldetta, G., Fasone, V., & Provenzano, C. (2013). Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem. *Pasos*, 11(4), 583-595.
- Hill, L. A. (2010). *Töötaja palkamine*. Tartu: Äripäev.
- Hooajalisus Eesti turismis* (2017). Külastatud aadressil https://static2.visitestonia.com/docs/3210264_hooajalisus2017.pdf
- Innove Rajaleidja. Kelner (s.a.)*. Külastatud aadressil <http://ametid.rajaleidja.ee/Kelner>
- Joutsenkunnas, T., & Heikurainen, P. (1997). *Juhi töö teenindusettevõttes*. Tallinn: Aspectum.
- Juariyah, L. (2015). *Recruitment and Selection Process in Restaurant and Cafe Industry in Malang City*. Külastatud aadressil <https://pdfs.semanticscholar.org/bbc2/69228268a838142479b60c04c8b0ff21e5b8.pdf?fbclid=IwAR39t3sjzbZ9cQZQj7SU2dsklZT2CeBEuMagfsLsdaKFEPXDyV40CEx2AEs>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kutseharidusstandard (2013). *Riigi Teataja I 17.04.2019, 6*. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/128082013013?leiaKehtiv>
- Kutsestandardid (s.a.)*. Külastatud aadressil https://www.kutseregister.ee/standardid/standardid_top2

Kutsestandardid: Kelner, tase 4 (2016). Külastatud aadressil

<https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/10586768>

Laherand, M-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Sulesepp.

Langemets, M., Tiits, M., Valdre, T., Veskis, L., Viks, Ü., & Voll, P. (2009). *Eesti keele seletav sõnaraamat*. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.

Lepik, I., & Uiboupin, M. (2018). Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA.

Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: majutus, toitlustus ja turism. Tallinn: SA Kutsekoda.

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014) *Intervjuu*.

Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/intervjuu>

Naarits, A-M. (Toim). (2003). *Ole meie külaline. Klienditeeninduse täiuslikustamise kunst*.

Tallinn: Varrak.

Registreeritud töötud (2020). Külastatud aadressil

<https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast/registreeritud-tootud>

Richardson, M. A. (2007). *Recruitment strategies: Managing/effecting the recruitment process*. Külastatud aadressil

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf>

Riidas, V. (2005). *Klienditeenindus valguses ja varjus*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.

Rämmer, A. (2014). *Valimi moodustamine*. Külastatud aadressil

<http://samm.ut.ee/valimid>

Sharabi, M., & Davidow, M. (2010). Service quality implementation: problems and solutions.

International Journal of Quality and Service Sciences, 2(2), 189-205.

Teadustöö eetika (s.a.). Külastatud aadressil

<https://www.eetika.ee/et/teaduseetika/teadustoo>

Toitlustusteenindaja (s.a.). Külastatud aadressil

<http://www.argokirjastus.ee/www/products/Toitlustus-1452586971.pdf>

Vadi, M., Tepp, M., Reino, A., Ahonen, M., Kaarelson, T., Killumets, E.,... Türk, K. (2011).

Eesti juhtimisvaldkonna uuring. Tallinn: EAS.

Vaikmaa, M. (Toim). (2018) *Abiks otsustajale. Kutseõppevõimalused 2018-2019*.

Külastatud aadressil <http://www.kutseharidus.ee/abiksotsustajale/>

Lisa 1. Pöördumiskiri

Tere

Pakun Teile võimalust osaleda intervjuus, jagamaks enda arusaamu ja kogemusi teenindajatele esitatud ootuste ja värbamise strateegiate osas. Soovin viia intervjuu läbi inimesega, kes vahetult Teie ettevõttes töötajaid värbab või on seda varasemalt teinud.

Olen Tartu Ülikooli bakalaureuse taseme õppekava kutseõpetaja III kursuse tudeng. Minu uurimistöö teema on tootlustusettevõtjate ootused teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiad Võrumaa tootlustusettevõtjate arvamustele tuginedes. Intervjuu kestvuseks plaanin maksimaalselt 1 tund. Uuritavate konfidentsiaalsuse huvides uurimuses osalenute nimesid töös ei avaldata, vaid asendatakse pärisnimed pseudonüümidega. Loodan, et leiate võimaluse osaleda intervjuul. Palun andke oma soovist/ keeldumisest teada minu mailile.

Lugupidamisega

Siiri Roop

Lisa 2. Uuringus osalenud toitlustusettevõtjate ja ettevõtete taustainformatsioon

Tabel 1. Uuringus osalenud toitlustusettevõtjate ja ettevõtete taustainformatsioon.

Pseudo-nüüm	Toitlustus-ettevõtte vanus	Värbava juhina töötatud aeg	Ettevõtte liik	Töötajate arv ettevõttes	Teenindajate arv ettevõttes	Kohti klientidele
Siim	16 aastat	16 aastat	Pubi	20	7	50-60
Mari	4 aastat	25 aastat*	Kohvik	7	-	60
Asta	15 aastat	6 aastat	Kohvik	5-8	2	48
Ants	13 aastat	13 aastat	Pubi	5-8	2	30-40
Mart	7 aastat	25 aastat*	Restoran	3-17	2-10	45

Märkus. * Ettevõtjad Mari ja Mart omavad värbava juhi kogemust enne oma toitlustusettevõtte avamist.

Lisa 3. Intervjuu küsimuste kava

Intervjuu kava „Toitlustusettevõtjate ootused teenindajale ja teenindajate värbamise strateegiad“

1. Millised on toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele?

Millist teenindajat soovite näha oma ettevõttes? Kirjeldage ootustele vastavat teenindajat.

Milliste kriteeriumite alusel valite oma ettevõttesse teenindajaid?

Millised oskused peavad olema teenindajal? Mida peab teenindaja oskama? Palun täpsustage.

Milliseid hoiakuid peab teenindaja omama? Palun täpsustage.

Millised peavad olema teenindaja teadmised tööst toitlustusettevõttes? Palun põhjendage.

Missugused isikuomadused peaks teenindajal olema? Palun põhjendage.

Kas eelistate kogemusega töötajat? Miks? Millise kogemusega? Palun põhjendage.

Missuguseid töötajaid teenindajana välistate? (vanus, sugu, isikuomadused, kogemused, haridus, väikelapsed)

Kuidas need ootused tegelikkuses rakenduvad? Kas on selleid töötajaid võtta, kes vastavad Teie ootustele?

Kuivõrd oluline on Teile teenindaja kutsekvalifikatsioon ja kutsetunnistust?

Põhjendage, palun.

2. Millised on teenindajate värbamise strateegiad, mida toitlustusettevõtjad endi sõnud kasutavad?

Kuidas oma ettevõttesse teenindajaid leiate?

Milliseid infokanaleid olete töötaja leidmiseks kasutanud?

Millised neist on olnud tõhusad? Põhjendage, miks Te nii arvate?

Millised värbamise strateegiad välistate? Tooge palun näiteid.

Millega motiveerite oma teenindajaid?

Kui lihtne/raske on Teil töötajat leida?

Mida soovite veel töötajate töölevõtmise teema kohta lisada?

3. Ettevõtte taustainfo

Kui kaua on Teie toitlustusettevõtte tegutsenud?

Kui kaua olete värbava juhina töötanud?

Mitu töötajat töötab Teie ettevõttes?

Milline on töötajate sooline suhe? Palju on naisi ja palju mehi?

Milline on töötajate vanuseline jaotus?

Mitu teenindajat töötab Teie ettevõttes?

Missuguse haridusega teenindajad töötavad Teie ettevõttes?

Kui palju on Teie restoranis/kohvikus/pubis kohti klientidele?

Kui kaua olete selle ettevõtte juhina töötanud?

Kui palju töötajaid olete värvanud?

Millise tööajaga teenindajad töötavad? (Kui pikad on tööpäevad? Mitu päeva on tööl?

Mitu puhkepäeva on? Kuidas koostate graafikuid? Millega nende koostamisel arvestate (nt. lapsed, elukoha kaugus) ?)

Millised on teendajate palganumbrid? (Kuidas jootraha süsteem toimib? Kuidas jagatakse?)

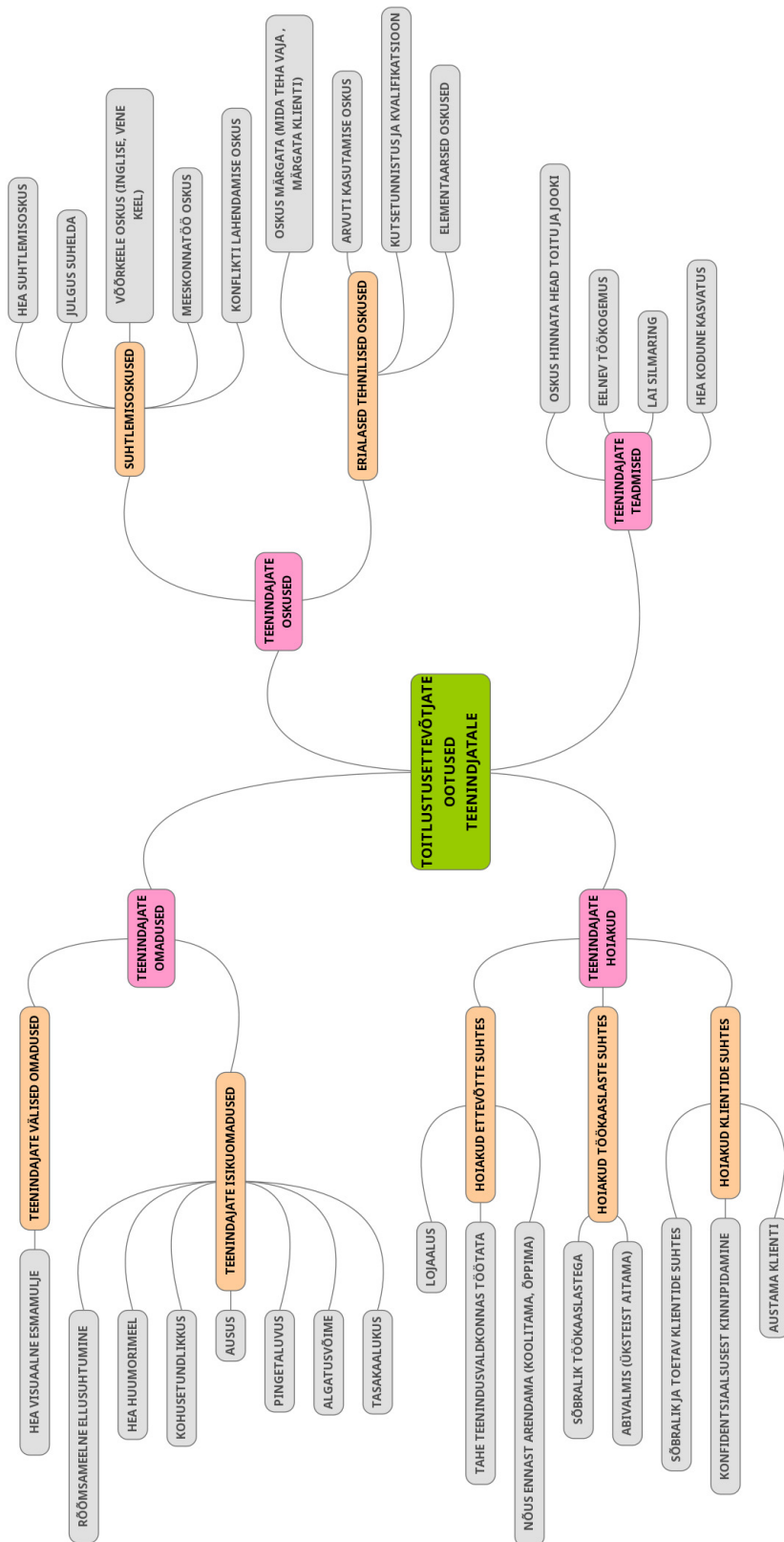
Lisa 4. Väljavõte uurijapäevikust

Kuupäev	Mõtted
19.12.19 Prooviintervjuu	<p>Täna toimus pilootintervjuu. Intervjueeritav arvas, et tema ei soovi olla anonüümne ja võib avalikult tema nimest rääkida. Intervjuu toimus intervjueeritava teise ettevõtte kontoris ja kestis 44minutit ja 31 sekundit.</p> <p>Kõik mis eelnes intervjuu tegemisele, oli väga hirmutav ja intervjuud sisse juhatada oli päris hirmus. Minu valimiks oli mugavusvalim ja seega esimene ettevõtja oli mulle tuttav. Seega on ka intervjuus sees selliseid isiklikke kohti ja ka nimeliselt mõnda töötajat mainitud. Intervjuud ennast oli arvatust isegi lihtsam läbi viia. Kodus harjutasin oma abikaasa peal küsimuste küsimist ja siis tundus, et see jääb väga lühikeseks. Kuid reaalsuses on inimestel palju rääkida. Ka asjadest, mida ei taipa küsidagi või ennetada, et juba räägitud saab.</p> <p>Mõned intervjuu küsimused on kattuvad ja kordavad ennast. Ühe küsimuse jätsin ära, kuid teiste kordavate küsimuste peale sain vastuse hoopis teisest küljest. Ühe küsimuse kommentaariks sain, et mis naljaküsimus see on.</p> <p>Intervjuu oli vabas õhkkonnas, ilma segajateta. Lindistasin oma telefoniga ja intervjuu ajal telefon oli hääletu peal ja helises, aga see intervjuud ei seganud. Olen selle positiivse esmakogemuse eest väga tänulik.</p>
04.-05.01.20 Prooviintervjuu transkriptsioon	<p>Transkribeerisin prooviintervjuud kaks päeva. Kokku 7 tundi ja 27 minutit. Transkriptsiooni tuli kokku 29 lehekülge (reavahe 1,5, font Times New Roman, suurus 12). Päris töömahukas. Iseenesest see töö mulle meeldis. Veidi tüütu oli kogeag tagasi kerida. Minu imestuseks oli see, kui palju suudab inimene väikese aja jooksul rääkida ja palju on erinevaid häämitsusi, mida selle vestluse käigus tehakse. Hiljem transkriptsiooni lugedes oli päris segane jutt. Tegin igat juppi vähemalt kolm korda üle, et infot kaduma ei läheks.</p>
06.01.19	<p>Tagaside oli hea. Soovituseks oli juhendajate poolt, et võiks jätta ära häämitsused, pausid, köhatused ja naeru. See ei anna mu tööle midagi juurde. See mõte kindlasti kiirendab transkriptsiooni protsessi.</p> <p>Juhendaja arvates oli väga väärtuslik intervjuu. Soovituseks oli muuta ära küsimus „<i>Millised strateegiad ei toimi?</i>“. Veel oli soovitusel küsida rohkem lisaküsimusi. Leida intervjueeritava vastusest kohe uus küsimus, et täpsustada ja saada lisa informatsiooni.</p>

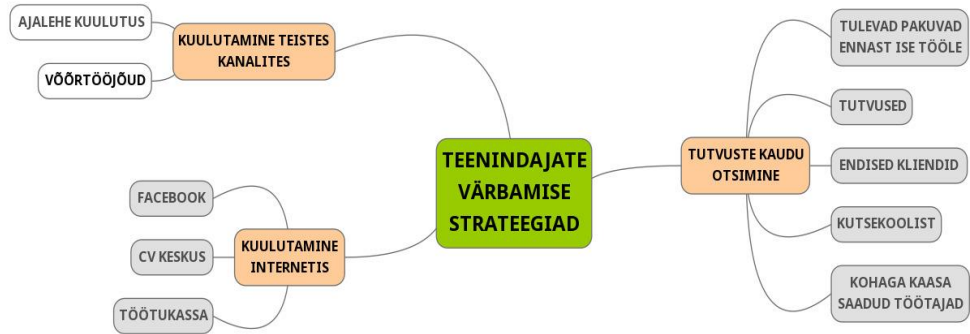
Lisa 5. Näited kategooriate moodustamisest

1. Uurimisküsimuse „Millised on toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele“

kategooriate kaart



2. Uurimisküsimuse „Millised on teenindajate värbamise strateegiad, mida toitlustustettevõtjad endi sõnul kasutavad?“ kategooriate kaart



Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Siiri Roop,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Toitlustusettevõtjate ootused teenindajatele ja teenindajate värbamise strateegiad Võrumaa toitlustusettevõtjate arvamustele tuginedes“, mille juhendateks olid Liina Lepp ja Viibeke Turba, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Siiri Roop

24.05.2020